

リレーションシップ・マーケティングにおける カスタマー・アドボカシー

山岡 隆志

要 旨

近年、企業において導入が進んでいるカスタマー・アドボカシーは、リレーションシップ・マーケティングの一部の概念となるが、その整理はこれまで十分になされてこなかった。本稿では、リレーションシップ・マーケティングにおけるカスタマー・アドボカシーの理論的な位置づけを確認することを主目的とする。

1. はじめに

リレーションシップ・マーケティングの考え方は、Christopher et al. (1991) による最初の著書が出版されるまで広く認知されることはなかった。この著書の中にロイヤルティのラダー（梯子）という特徴的な概念がある。顧客ロイヤルティの段階を「見込み客」、「初回顧客」、「リピート顧客」、「支持者」、「擁護者（アドボケイト）」と呼び、リレーションシップ・マーケティングを行うことにより、このはしごを登るように顧客をつき動かすのである。ここで、ロイヤルティが最も高まった顧客としてアドボケイトが紹介されている。

ところが、リレーションシップ・マーケティングが実業で浸透するにつれ、様々な負の側面が露呈するようになった。Customer Relationship Management (CRM) パッケージなどのシステム主導による企業への導入によって、プロモーションツールとしての役割が際立ち、一方的で無機質なメールマーケティングを行う事例が後を絶たない。これでは、顧客との関係性向上を目的としたリレーションシップ・マーケティングが、その関係性にマイナスの効果をもたらす事態へと発展する場合がある。

また、リレーションシップ・マーケティングは幅広い汎用的な概念であるがゆえに、その適用範囲も多岐にわたるため様々な分野において考え方の整理が必要である。インターネット技術が進みソーシャルメディアが台頭する昨今、最も高い関係性を狙うカスタマー・アドボカシーを推進することにより効果を得る企業が増えている。ガートナー社は、「2014 年度はアドボカシー・マーケティングの年になると宣言しており、マーケティング投資の中でトッププライオリティにすべきと強く信じている。」と述べている⁽¹⁾。本稿では、近年急

速に注目が集まっているカスタマー・アドボカシーの特徴的な部分を議論し理論的な位置づけについて確認することにより、リレーションシップ・マーケティングの個別課題として探求を進める。

2. リレーションシップ・マーケティングの発展

2.1. リレーションシップ・マーケティングの歴史的背景

1970年代、B2Bマーケティングとサービス・マーケティングの分野において、顧客維持と顧客ロイヤルティに焦点があてられ、リレーションシップ・マーケティングが誕生する。リレーションシップ・マーケティングという言葉をはじめて用いたのはBerry (1983)の研究と言われており、その考え方はChristopher et al. (1991)による最初のリレーションシップ・マーケティングの著書が出版されたことにより広く知られることになった。1990年代、リレーションシップ・マーケティング研究は大きな発展を遂げるることとなる。そして、この時期に、リレーションシップ・マーケティングがマーケティングの新しいパラダイムであると提唱する学者が現れる(Grönroos 1997)。また、1980年代後半、リレーションシップ・マーケティングはB2B市場で既に有効であると考えられるようになっていたが、1990年代半ばから2000年初頭まで、B2C市場におけるリレーションシップ・マーケティングに関する数多くの学術論文が発表されている。

2.2. リレーションシップ・マーケティングの統一理論の可能性

リレーションシップ・マーケティングとは、企業が顧客との間に好ましい関係を構築することによって、友好的な交換関係を実現しようとするものであり新しいマーケティングのパラダイムになるといわれた。なぜなら、4Pを中心としたマーケティング・ミックスに焦点をあてた伝統的な取引ベースのマーケティング・パラダイムが、IT技術の進歩、そして顧客中心に考える経験経済に対して十分対応できなくなっているからである。Sheth (2002)は、「リレーションシップ・マーケティングは、顧客獲得から顧客維持へとその焦点を変化させることにより、新しいパラダイムとして出現した。」と述べている。Grönroos (1996)は、「マーケティングとは、関与する関係者らの目的を達成し自社も利益を獲得し、

(1) ガードナー、リサーチディレクター、Hank Barnes氏は、自社のホームページ上で「アドボカシー・マーケティングはマーケティング投資のトッププライオリティになるべきだと強く信じる。2014年度はアドボカシー・マーケティングの年になる」と述べ、その理由とアドボカシー・マーケティングが成長しつづける理由を説明している。

出所：ガードナー社ホームページ

<http://blogs.gartner.com/hank-barnes/2014/01/28/will-2014-be-the-year-of-advocacy-marketing/>

顧客や他の利害関係者とリレーションを構築維持し発展させることである。」とマーケティングを再定義した。これは、リレーションシップ・マーケティングがマーケティング理論全体を包含する可能性を示唆している。

しかし、Möller and Halinen (2000) は、リレーションシップ・マーケティングの起源として、ビジネス・マーケティング、マーケティング・チャネル、サービス・マーケティング、データベース・マーケティング&ダイレクト・マーケティングがあると分析し、それぞれが独自の世界観をもっていることから、リレーションシップ・マーケティングが統一的な理論となることは期待できないと結論づけた。さらに、リレーションシップ・マーケティングは市場ベースのリレーションシップ理論とネットワークベースのリレーションシップ理論の2つのタイプを含んでおり、それぞれ異なるマーケティングアプローチが必要となるので、一般的なマーケティング理論になるものではないと主張した。

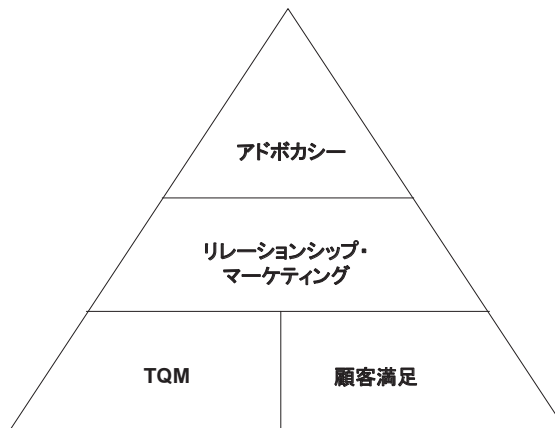
3. リレーションシップ・マーケティングにおけるアドボカシー

3.1. リレーションシップ・マーケティングにおけるカスタマー・アドボカシー

「アドボカシー (advocacy)」とは、「支援」、「擁護」、「代弁」などの意味を持つ。顧客との長期的な信頼関係を築くため、企業は顧客を支援する。自社の短期的な利益追求は二の次にして、顧客側に立って最善を徹底的に追求する。「カスタマー・アドボカシー」とは、徹底的に顧客側に立って物事を考え実行する信頼ベースのマーケティング手法である。カスタマー・アドボカシーの詳しい内容については、山岡 (2009b) を参照されたい。リレーションシップ・マーケティングの基本は「顧客を理解し、そのニーズを満たす」ことにあり、アドボカシーは「顧客の利益の最大化や顧客とのパートナーシップの構築」を基礎としている (Urban 2005)。

アドボカシー理論の基本コンセプトは「アドボカシー・ピラミッド」(図1) によって説明される。Total Quality Management (TQM) と顧客満足 (CS) がピラミッドの土台を支えており、いずれもアドボカシーの必要条件である。TQM はリレーションシップ・マーケティングの構成要素と位置づけられ、技術主導の製造志向と市場主導のマーケティング志向を統合した顧客の知覚品質として捉えられる (Gummesson 1991)。そして、ピラミッドの中央に位置するのは「リレーションシップ・マーケティング」である。ピラミッドの基礎部分を強固に作り上げた後は、リレーションシップ・マーケティングによって顧客との信頼関係を構築する。このピラミッドからも分かるようにカスタマー・アドボカシーは、リレーションシップ・マーケティングの下位概念と位置づけことができる。続いて、リレーションシップ・マーケティングにおいて重要な要素となる「信頼」と「ロイヤルティ」について、カスタマー・アドボカシーとの関連性を踏まえて議論する。

図1 アドボカシー・ピラミッド



出所：Urban (2005)、邦訳 43 頁

3.2. 信頼と関係性

「信頼」は、リレーションシップ・マーケティングにおいて関係の質と位置付けられ、企業と顧客の関係構築において重要な役割を担うものとして整理される。信頼と関係性の理論的な考察については、山岡（2009a）を参照されたい。

一方、カスタマー・アドボカシーは、企業が顧客を支援すれば顧客は購買や信頼というかたちで企業に報いてくれると考える「信頼ベースのマーケティング」である。よって、カスタマー・アドボカシーにおける信頼は必須の概念である。企業がアドボカイトと関係性を高めるためには、信頼を基礎に関係性を高めていくことになる。また、アドボカシーモデルにおいて、信頼はアドボカシー・マーケティングを行った際の成果と位置づけることができる。そして、その成果要因の中で媒介変数として機能することが期待される。例えば、顧客満足からロイヤルティへのパスや顧客満足から関係維持へのパスにおける媒介変数として大きな役割を担うのである。

3.3. ロイヤルティと関係性

ロイヤルティを得るにはまず信頼を得ることが第一であり、信頼が増せばロイヤルティも増える（Reichheld and Schefter 2000）。信頼はロイヤルティ形成に大きな影響があることが検証されている（Chaudhuri and Holbrook 2001; Chu 2009）。信頼とロイヤルティについては、山岡（2011）を参照されたい。

ロイヤルティが究極的に高まった状態を擁護者（アドボケイト）と位置づけ、この段階に達すると購買を勧める推奨者と呼ぶこともできる。企業、商品、ブランドを顧客が擁護することは、カスタマー・エンゲージメントを構築する上で最も重要な要素の一つとなる（Christopher, Payne, and Ballantyne 1991）。アドボケイトは、強固な関係性を背景に知人

に対して肯定的なクチコミを行い、企業やブランドが批判にさらされると進んで擁護するほどのロイヤルティをもつ顧客である（Bendapudi and Berry 1997; Walz and Celuch 2010）。リレーションシップ・マーケティングの目的は、顧客の再購買意欲を高めロイヤルティを生み出し、幅広い顧客セグメントに対して関係性の開発を行うことである。その中でもカスタマー・アドボカシーでは、ロイヤルティが究極に高まった特定の顧客セグメントである擁護者を多く生み出すための活動に専念することにある。

4. カスタマー・アドボカシーの中核概念からの考察

4.1. カスタマー・アドボカシーの中核概念

カスタマー・アドボカシーの中核概念⁽²⁾は、「顧客利益最大化」、「相互支援」、「透明性」、「誠実性」、「最高の品質」の5つの次元で考えることができる（山岡 2010）。本章では、それぞれの概念について議論することにより、リレーションシップ・マーケティングとの関連性とカスタマー・アドボカシー独自の考え方について整理する。

4.2. 相互支援

企業が顧客を支援すると顧客は、「信頼」、「長期ロイヤルティ」、「購買」によって報いてくれる。企業と顧客がお互いの利益のために形成するパートナーシップが、カスタマー・アドボカシーの中核概念である「相互支援」の考え方である。企業が顧客の利益のために働き、顧客は企業の製品を購入し製品の改善にも協力することによって、企業と顧客との間に互恵関係が成立する。さらに、顧客が他の顧客に対して会社や製品を擁護するなど、本来、企業の社員が行うべきマーケティング活動を代わって行う、顧客が顧客を支援する流れも生まれる。

リレーションシップ・マーケティングでは、CRM に代表されるように顧客を管理し企業都合の情報を適当な顧客に発信するメールマーケティングの導入が広く進んだ。アドボカシーの概念では、コントロール（管理）が難しいパブリックリレーションズやソーシャルメディアのような Earned Media⁽³⁾ と呼ばれるメディアを活用して、顧客を管理するのではなく支援するマーケティングを行う。消費者側が情報を持ちメディア発信基地となっている現代においては、企業は消費者を管理することなどは不可能である。リレーションシップ・マーケティングはコントロールを志向するのに対し、カスタマー・アドボカシーはコントロールが効かないものを活用するマーケティングなのである。

⁽²⁾ カスタマー・アドボカシーの中核概念は山岡（2010）に詳しい。

⁽³⁾ Earned Media とは、「直接的に企業によってではなく、顧客またはジャーナリストのようなその他のものによって生成された、企業やブランドに関係するメディア活動と定義する（Stephen and Galak 2012）。

4.3. 透明性

Sawhney and Kotler (2001) は、「マーケターは顧客に接する際の自分たちの情報ポリシーを、不透明なものから透明なものに変更する必要がある。工業化時代のマーケターは、顧客が自分たちの商品と競合他社のそれとを容易に比較できないように必要な情報を十分には開示しないことによって成功を収めてきた。情報化時代では隠し立てする場所はなくなり、顧客の無知に乗じて利益をあげることは危険な手段である。賢明なマーケターは誠実さの証として、自社の価格と共に競合他社の価格も公示しようとさえするであろう。」と、カスタマー・アドボカシーの象徴的な活動となる、透明性と顧客利益最大化の考え方に基づく「競合推奨」の有効性について述べている。

また、「信頼」に関しては、リレーションシップ・マーケティングにおける関係の質と位置づけられ、多くの学者によって議論がされてきた (Anderson and Weitz 1989; Morgan and Hunt 1994; Selnes 1998; Garbarino and Johnson 1999)。しかし、「透明性」については「信頼」と密接に関係しているにも関わらず、十分な先行研究があるとは言い難い状況である。これは、リレーションシップ・マーケティングを包括的にとらえた場合、透明性は全ての場合において必須の条件となり得ないためだと考える。ただ Sawhney and Kotler (2001) が述べるように、透明性は今後のマーケティングにおいて重要な役割を担い、透明性を求める世の中のニーズは高まる一方である。さらに、カスタマー・アドボカシーにおいては中核をなす概念であるため、現代の企業環境に鑑みると関係性を高める必要不可欠な概念となっていくことが予想される。

4.4. 誠実性

質の高い関係性を構築するために必要となる次元に「誠実性」がある。Morgan and Hunt (1994) は、「パートナーが相手の信頼性と誠実性を固く信じるときに生じるもので、パートナーに対する高いロイヤルティをもたらすもの」と信頼を定義している。Murphy et al. (2007) は、透明性がコミュニケーションと行動における全体モデルを包括するものであり、誠実性が「リレーションシップ・マーケティングの段階」と「関係の質」を促進する要素となることを示している。

アドボカイトとの関係性を構築するためには信頼が必須の概念であり、カスタマー・アドボカシーの成果モデルにおいて、信頼が成果要因の媒介変数となる重要な役割を担うことを考察してきた。その信頼を生み出す上で、「誠実性」は必須の概念となる。誠実な活動を行わない企業が顧客から信頼関係を勝ち取ることは困難だからである。また、誠実性は透明性との関係も深く、透明性が高い活動を行うためには誠実性が根底に存在するものである。例えば、信越化学工業は直江津工場で爆発火災事故が発生した後、積極的な情報公開を行った。当社は現場に潜んでいる小さな危険について安全対策を進めるべく、「ヒヤリハット」に関

するアンケートを社内ですぐ実施し、全てのヒヤリハット事例に対するそれぞれの改善策を企業のホームページで公開したのである。企業相手のビジネスが主なため一般消費者への情報公開まで行う必要はなかったのだが、社内対応の内容までも一般公開する信越化学工業の姿勢に対して、消費者は誠実性と透明性の両方を兼ね備えた活動と評価することとなった。

4.5. 顧客利益最大化

リレーションシップ・マーケティングにおける顧客価値は、Recency, Frequency, Monetary Value (RFM) や顧客生涯価値 (CLV)⁽⁴⁾ に代表されるように、企業に対する経済的なメリットを指標としている。一方、カスタマー・アドボカシーの中核概念である顧客利益最大化は、企業利益より顧客利益を最優先にする考え方である。企業メリットは二の次にして、少なくとも強固な信頼関係が構築されるまで、まずは顧客メリットを第一にしたマーケティング活動を行う。リレーションシップ・マーケティングの代表的な活動である、RFM 分析による CRM 活動とは相反するものとなる。

オンラインでの靴販売を手がけるザッポス社は顧客サービスを最優先に考え、顧客との電話対応にかかるお金はマーケティング投資であり削減すべき支出ではないとして、顧客のどんな要望にも応じることをポリシーにしている。そのため、6 時間顧客との話しに付き合った電話オペレーターは、顧客サービスの手本となる行動をしたとして社内から賞賛される。こうした取り組みは企業利益より顧客利益を優先して考える発想から生まれるものであり、ザッポスはアドボカイトを創り上げることが目的としている。なぜなら、ザッポスは米国内送料無料、一年間の返品無料という高コストなサービスを提供しているため、中途半端なロイヤルティ顧客を創ったとしてもビジネスは成立しないからである。通常のオンラインショップと比べて圧倒的に高いリピート率を実現することにより、利益を創出する仕組みが出来上がっている。ザッポスにおいて顧客利益最大化は、利益を創出するための必須条件となっている。ただ、リレーションシップ・マーケティングを推進する一般的なオンライン販売では、顧客利益最大化の考えに基づいた取り組みを行う企業と、そうでない企業が混在しているのが現状である。

4.6. 最高の品質

リレーションシップ・マーケティングにおいても、質の高い製品の開発を志向するが、最高の品質が必須条件とはならない。なぜなら、たとえ自社の製品が劣っていたとしても、基本的には自社製品を推奨するからである。

一方、カスタマー・アドボカシーでは、製品が顧客の期待と同等ないしそれ以上の品質を

⁽⁴⁾ RFM 分析および顧客生涯価値については、Blattberg et al. (2001) を参照されたい。

有し、同価格帯の他社製品に比べて競争優位性のある基準に達していること、すなわち、「絶対基準による品質」よりも、顧客の期待や他社製品との比較による「相対的な品質」が重要となる。カスタマー・アドボカシーを実践する企業は顧客利益最大化を志向するため、自社製品より他社のものが適当と判断した場合は他社を勧めることになる。もし、自社製品が常に最高の品質を提供できないと他社製品ばかり推奨することとなり、永遠に企業利益は見込めない。万一他社を推奨した場合も、そのニーズと自社製品の弱みを製品開発にフィードバックすることにより、次回からは自社のものを推奨できる体制を整えることが可能となる。カスタマー・アドボカシーを実践することで、他社を含めた市場全体の情報を保持することになる。この市場データを最大限生かし圧倒的に優位な製品を開発することによって、カスタマー・アドボカシーの成功サイクルを生み出すことになるのである。昨今注目が集まっている全市場データを扱うビッグデータの活用とも共鳴する考え方である。

5. リレーションシップとアドボカシーの相違点

5.1. 理論的位置づけ

リレーションシップ・マーケティングは、マーケティングの全範囲を包括しようとする非常に幅広い意味をもつ概念なため、個別の概念で詳しく捉えていく必要がある。その個別概念の一つにカスタマー・アドボカシーをあげることができる。カスタマー・アドボカシーはリレーションシップ・マーケティングに包含されるものであるが、必要十分条件の関係にはない。カスタマー・アドボカシーは十分条件であり、リレーションシップ・マーケティングは必要条件となる。本章では、リレーションシップ・マーケティングには当てはめることができるが、カスタマー・アドボカシーには該当しない概念、さらにカスタマー・アドボカシー特有の概念について議論を進める。

5.2. アドボカシーの中心概念

前章で考察したカスタマー・アドボカシーの中心概念である、「顧客利益最大化」、「相互支援」、「透明性」、「誠実性」、「最高の品質」については、アドボカシーを特徴づける特有の概念である。もちろん、リレーションシップ・マーケティングに包含されるものであるが、マーケティングの全範囲をとらえようとするリレーションシップ・マーケティングにおいては、必須の概念ではなく研究が進んでこなかった。全セグメントを対象とするリレーションシップ・マーケティングにおいて、一般化した効果が見込める取り組みと、アドボカイト醸成として意味のある取り組みは異なるのである。

例えば、顧客にとってネガティブな情報であっても積極的に公開することにより、顧客から絶大な信頼を得ているスーパーのオーケーは、透明性と誠実性という要素をマーケティング

グ活動の根幹に据えており、この取り組みによって多くのオーケーのアドボケイトを創出することに成功している。しかし、流通業界において、ここまで透明性の高い取り組みを行う企業は希であり、多くの企業に当てはめることは今の環境では難しいと言える。ただ、大型流通が生み出される前の日本の商店街では透明性の高いやりとりがされていた。果物店や野菜店の店主は、顧客に対して「今日は良い物が入ったよ」、「そのリンゴは少し古くシャキシャキ感はないけど安くしておくよ」といった良いことも悪いことも公開することにより、顧客との信頼関係を築いていたことが日常だったのである。これからの成熟した社会においては、IT技術の進歩などにより昔の近所付き合いと同様に透明性の高い社会が実現されていくので、人と人のつながりがより求められる時代となっていくことが予想され、誠実で透明性の高い取り組みを行う企業が今以上に支持される世の中となっていくだろう。そういった時代には、アドボカシーの取り組みの適用範囲が益々拡大していき、リレーションシップ・マーケティングにおける大きな概念領域を占めるモデルとしての地位を築くことが期待される。

5.3. 顧客を取り巻く環境の変化

顧客は、企業やその競合企業について以前よりもはるかによく知ることによって力をつけてきた。情報のあり方が互角になり、力関係のバランスは顧客に有利になるように働いている (Sawhney and Kotler 2001)。消費者が購買決定するための十分な情報やツールに容易にアクセスすることが可能となり、消費者は企業からの宣伝文句の真偽や他社との価格や価値面での差異を容易に確認できるようになっている。昨今、消費者主導型のメディアが台頭することにより、製品開発やプロモーション活動に参加するアクティブコンシューマーと呼ばれる力を持った消費者が生まれている (Prahalad and Ramaswamy 2004)。消費者行動における消費者の能力は向上しており、力を持った消費者は次第に主導権を持つようになっている (Wind 2008)。

こうした環境下では、透明性を高めて顧客利益を第一に考えた活動が効力を発揮するのである。このような考え方は、リレーションシップ・マーケティングの概念では必須なものではない。リレーションシップ・マーケティングを導入する企業では、むしろ営業支援活動やプロモーション活動により、企業利益を最優先とする経済指標を設定している状況を多くみることができる。近年、急速に顧客を取り巻く環境は変化しており、カスタマー・アドボカシーの発想が適合する状況となっているが、旧来型のリレーションシップ・マーケティングの発想が残存しているのが現状である。どちらの戦略もリレーションシップ・マーケティングに包括されるが、アドボカシーは究極の顧客発想であり、プロモーションに基軸がおかれた旧来型のリレーションシップ・マーケティングは企業発想が主となる。発想の起点が異なるのである。

5.4. ロイヤルティのタイプ

顧客ロイヤルティは行動と態度の両面から説明される。Dick and Basu (1994) は行動と態度の2変数を合わせた、反復購買と相対的な態度による四象限の概念的枠組みを示している(図2)。リレーションシップ・マーケティングでは、「真のロイヤルティ」、「潜在的なロイヤルティ」、「偽りのロイヤルティ」を扱うことになる。

偽りのロイヤルティは、反復購買は高いが相対的なロイヤルティの態度が低く、販売促進、契約、ポイントプログラムのような特別なサービスに影響を受けやすい顧客である。企業が出張で契約しているホテルチェーンがあれば、社員は自分の意思とは関係なく特定のホテルチェーンのフリークエントユーザーとなっている。また、航空会社が提供するマイレージサービスを考えると、特定の航空会社やアライアンスのマイレージサービスにポイントを貯め、その航空会社を高頻度使用する顧客が存在する。心理的なロイヤルティが無くとも経済的なメリットに反応する顧客である。偽りのロイヤルティは心理面のロイヤルティが低いため、カスタマー・アドボカシーの対象とならない。よって、カスタマー・アドボカシーでは、高い態度面でのロイヤルティを示す「真のロイヤルティ」と「潜在的なロイヤルティ」が対象となる。リレーションシップ・マーケティングの範囲では、効果的なフレームワークとなるが、カスタマー・アドボカシーではあまり意味のないものとなる。

図2 ロイヤルティのタイプ 行動と態度
反復購買

		反復購買	
		高い	低い
相対的な態度	高い	真のロイヤルティ	潜在的なロイヤルティ
	低い	偽りのロイヤルティ	ロイヤルティなし

出所：Dick and Basu (1994), p101 より筆者作成

Kumar and Shah (2004) は、四象限を使って態度面での分析を行っている(図3)。セル1は自社の製品への強い肯定的な態度を示しており、かつ自社の製品は競合他社に比べて極

めて好意的にみている。カスタマー・アドボカシーがまさにターゲットとする顧客層である。セル2は他社との差は感じているものの、自社の製品に対して強い態度を示しておらずアドボケイトとは言えない。また、他社との圧倒的な差を感じて自社の製品を擁護し推奨する顧客がアドボケイトなので、セル3、4は対象外となる。リレーションシップ・マーケティングでは、競合他社との差別化戦略を遂行する際、有効なフレームワークとなり得るが、アドボカシー戦略ではあまり意味のないものとなる。

図3 態度面でのロイヤルティタイプ

自社と競合会社間の態度の差

		低い	高い
態度の強さ	高い	<p>セル4</p> <ul style="list-style-type: none"> ・低い相対的態度 ・マルチブランドロイヤルティの可能性はある 	<p>セル1</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相対的態度が最も高い ・高い態度ロイヤルティ
	低い	<p>セル3</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相対的態度が最も低い ・態度ロイヤルティを育むことに投資が必要 	<p>セル2</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高い相対的態度 ・態度ロイヤルティを強めるよい機会

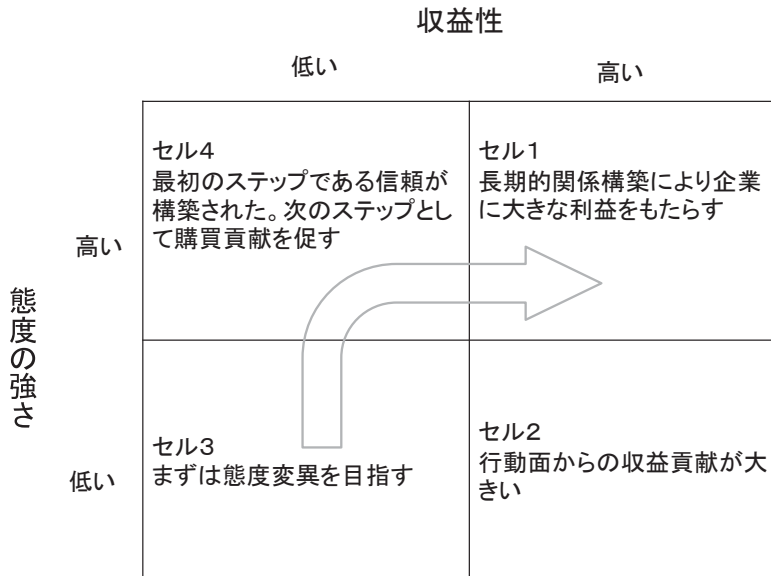
出所：Kumar and Shah (2004), p321 より筆者作成

顧客のロイヤルティレベルが向上するほど企業に対する利益貢献が大きくなることは、多くの研究により示されている (Reichheld and Sasser 1990; Heskett, Sasser and Schlesinger 1997; Kumar 2008)。ロイヤルティと収益性の関係を Kumar and Shah (2004) のモデルを応用して考察する。

Kumar and Shah (2004) は、データウェアハウスに蓄積された顧客データを分析することにより、購買行動と収益性の関係性を分析するフレームワークを提唱している。筆者はこのモデルを参考に購買行動を態度に置き換えて、収益性と態度ロイヤルティの関係を示すフレームワークを作成した (図4)。セル1は長期的な関係が構築されアップセル、クロスセルなども実現し、企業に対して十分な収益をもたらすカスタマー・アドボカシーで目指す顧客である。セル2は心理的なロイヤルティがない中、何らかの理由で購買を促進されている顧客であり、アドボケイトに発展する顧客とそうでない顧客が混在している。セル3をアドボケイトに発展させるためには、まず態度ロイヤルティを上げることを目標にして信頼関係

の構築を優先する。セル4は既に関係構築はできているので、収益性を高める購買活動を促す施策を行えばセル1の顧客に成長する。セル3→セル4→セル1の順番で顧客育成することが、長期的で強固な顧客関係性構築による高収益を目指すアドボカシー戦略のアプローチとなる。

図4 収益性と態度の関係



出所：筆者作成

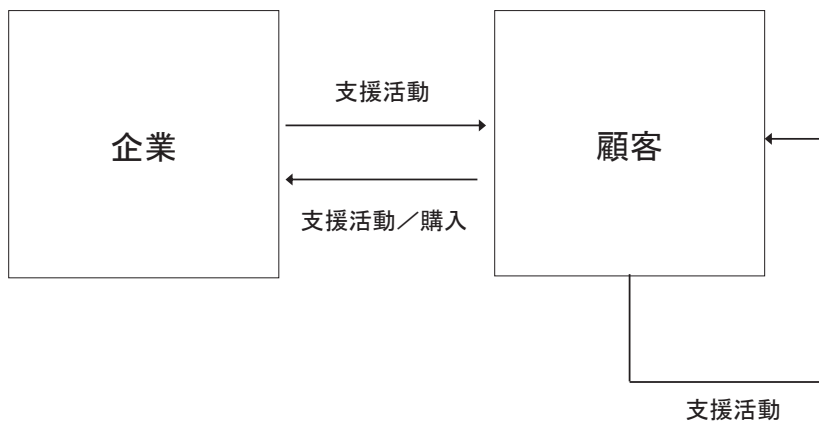
5.5. 協力

リレーションシップ・マーケティングにおいて協力（Cooperation）という要素に関しては、企業内の技術や人材などの資源に関する異質性の問題や、部門横断的な活動により生じる効用などについて主に議論がされてきた。また、顧客による参加型製品開発では、不確実性の高い顧客ニーズをよりの確につかみ製品開発に役立たせることができ、顧客による協力の事例として取り上げることができる。そして、企業との協力の経験から購買や使用経験とは別に満足感を顧客は感じることができる。自分の意見やアイディアが正式に企業に認められ、大衆から注目されるという満足感を顧客は得ることができるのである（Anderson and Narus 1990）。リレーションシップ・マーケティングの先行研究では、協力の先行要因として「コミットメント」と「信頼」があり（Morgan and Hunt 1994）、結果として満足感や購買意図への影響などその効用が議論されてきた。

一方、カスタマー・アドボカシーにおいては顧客は企業を支援し企業は顧客を支援する、そして顧客同士も支援しあう「相互支援」の考え方が根本にあり、顧客が企業に協力すると

いう概念より幅広い互恵関係の考え方が当てはまる。例えば、マイクロソフトの Most Valuable Professional (MVP) アワードプログラムでは、マイクロソフトの様々な商品別にコミュニティが存在し、そのコミュニティにおいて最も貢献した顧客をアドボケイトとして表彰する。マイクロソフトから正式に表彰を受けたアドボケイトは、モチベーションが上がりコミュニティ内でその他の顧客を支援する活動をより積極的に行うようになる。ここで、企業が顧客に対して「無償の報酬」を提供することによって、顧客が企業活動の肩代わりをする相互支援の関係が成立する。さらに、顧客同士がお互いに支援し合う構図も生まれる。このように、企業から顧客、顧客から企業、そして顧客間の相互支援の関係が成立している (図5)。これは、一方向の行動となる協力という概念を超えたものである。

図5 相互支援活動



出所：Urban (2005)、邦訳 42 頁より筆者作成

5.6. 顧客維持構築アプローチ

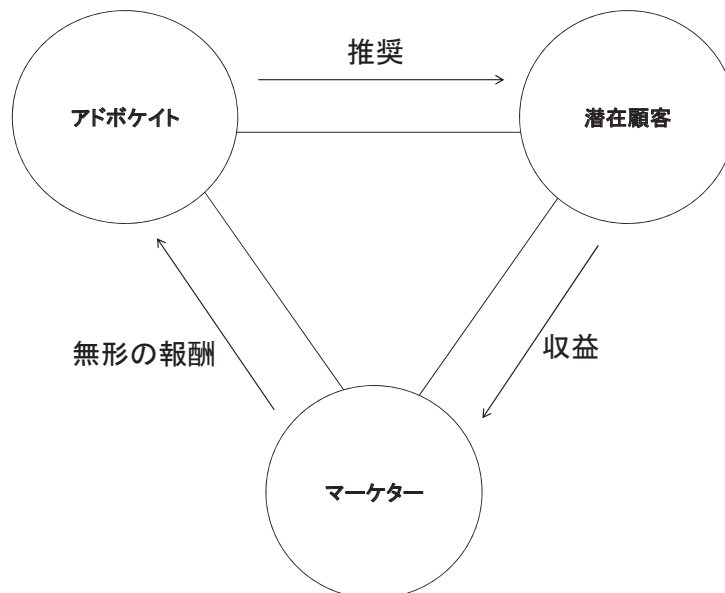
Berry and Parasuraman (1991) は、顧客維持構築のアプローチを、「金銭的ベネフィット付与」、「社会的ベネフィット付与」、「構造的結びつきの付与」の3つに分類している。「金銭的ベネフィット付与」は、航空会社が提供するマイレージプログラムのような購入回数や購入額に応じて顧客に特典を与える仕組みが該当する。次に、「社会的ベネフィット付与」については、企業による電子商取引のサービスから知ることができる。顧客を引きつけ維持するためパーソナライゼーション機能を駆使し、企業は顧客の情報を得て特別扱いすることにより顧客との社会的な絆を強固にするべく努力するのである。最後に、企業が特別なビジネスの仕組みを提供し顧客維持を実現しようとする「構造的結びつき」がある。

例えば、法人向け通販サービス大手のアスクルの流通構造は、「構造的結びつきの付与」を理解する上で格好の事例といえる。アスクルでは、アスクル単体を「小アスクル」、メーカーやエージェンツ顧客まで含めて「大アスクル」と呼んでいる。新規顧客開拓は、その業

界に精通する「エージェント」と呼ばれる外部企業が担い、新しい業界に参入する場合は効率よく顧客を増やすことができる。メーカーには販売情報がリアルタイムに配信され、生産計画や在庫管理を行いやすくするだけでなく、いち早く顧客ニーズを把握することができるのである。このように、大アスクルのナレッジによって効率的に共有化されるプラットフォームが構築されている。アスクルと顧客、メーカーやエージェントといったパートナー企業が有機的に同一プラットフォームでつながっている。

3つの顧客維持構築アプローチの中で、金銭的ベネフィット付与を繰り返したとしても購買行動は高まるかもしれないが、アドボケイトを創りだすことは難しい。なぜなら、ロイヤルティの極みであるアドボケイトは企業からの「無償の報酬」によって心理的に育成されるものであるため（図6）、企業から顧客へ提供される金銭的ベネフィットでは、育成どころか反感を買ってしまう有害な活動になりかねない。Fuggetta（2012）は、アドボケイトへの企業が提供する「無償の報酬」の例として、「新商品を一般公開前に見せる」、「アドボケイト限定の特別イベントを開催する」、「アドボケイトを経営陣と引き合わせる」、「アドボケイトを表彰する」、「アドボケイトをVIP待遇に扱う」などを挙げている。リレーションシップ・マーケティングでは有効かつ頻繁に用いられている金銭的ベネフィット付与について、カスタマー・アドボカシーに適用することはできないのである。よって、顧客維持構築アプローチに関するリレーションシップ・マーケティングの一般概念は、アドボカシーに有効なものと逆効果なもの両方を含んだ広い概念なため、アドボカシーの顧客維持に当てはめるこ

図6 3者便益モデル



出所：Fuggetta（2012）、邦訳 95 頁より筆者作成

とは困難である。

5.7. CRM

リレーションシップ・マーケティングを支える CRM は、顧客データベースなどの IT を活用しながら、顧客の興味や関心を推測する。購買の可能性が高いと思われるターゲット顧客を明確に絞り込み、彼らの心を引き付けるオファーやプロモーションを行ない、One to One マーケティングを効率よく実施することが可能となる。CRM はテクノロジー・ソリューションに限定された導入を意味する狭い定義から、顧客関係を全社的に管理するという広く定義する立場まで幅広い概念を含んでいる (Payne and Frow 2005)。ただ、CRM というと狭い意味でのテクノロジー・ソリューションとして導入するケースが多く見受けられ、顧客の気分を害するマーケティング活動に陥りがちである。顧客志向を欠いた技術志向による導入が、CRM の失敗の主要因である (Kale 2004)。

インターネット技術の向上に伴い、One to One マーケティングやパーソナライゼーションという考え方に基づいて、顧客の属性情報、購買履歴、顧客の消費者行動分析から低コストで最大限の売上を志向する企業が増えている。特に電子商取引市場において、CRM は多くの企業が採用する一般化された手法となった。既存顧客を何らかの基準で格付けすることによって、自社に利益をもたらす顧客層を経済的な指標を用いてセグメンテーションする。代表的な指標に、RFM 分析、過去の購買実績、顧客生涯価値 (CLV) などが挙げられる。これらは、購買行動を通して顧客がどれくらいの利益を自社にもたらすかという経済面に注視したものである。

このように、顧客を経済的な基準により格付けすることはリレーションシップ・マーケティングの中核的な手法の一つであり、企業が CRM を実践する典型的なケースとなっている。しかし、カスタマー・アドボカシーにおいては、ロイヤルティが高まった結果として経済的な利益を企業にもたらすものであって、経済的なものが先にたつものではない。カスタマー・アドボカシーでは、このような経済指標による顧客分類に基づくプロモーション活動は意味をなさないどころか、逆に心理的な反感を買ってしまう営業活動と見なされる場合が多い。誠実な取り組みで顧客利益を第一に考える、カスタマー・アドボカシーの基本概念とは真逆な活動となってしまうのである。

5.8. 関係性の期間

リレーションシップ・マーケティングは、CRM に代表されるような経済指標によるマーケティング活動を包含しており、必ずしも長期的な関係性を目標とするものではない。Grönroos (1994) は、「マーケティングは関係者間の目的を満たすために、顧客と関係者間の関係性を確立し発展させ維持することである。必ずしも常に長期的な関係ではない。」と

リレーションシップ・マーケティングを定義した。長期的な関係性を志向するものではないと言及しているということは、経済的な目標を目指す場合、短期的な視点でマーケティング活動を行うことを示している。

リレーションシップ・マーケティングは、短期的および長期的な関係性の両面を包含している。一方、カスタマー・アドボカシーでは企業の経済的なメリットは二の次になるため、常に長期的な関係性を志向することが必須条件となる。競合他社を推奨するケースなど短期的には企業利益を損なう活動を行う場合があるため、長期的な視点でマーケティング活動を行うことが基本となるのである。

5.9. 相違点の整理

リレーションシップ・マーケティングとアドボカシー・マーケティングの相違点について、これまでの議論を踏まえて次のように一覧表で整理する。リレーションシップ・マーケティングにアドボカシーは包含される考え方であるので、リレーションシップの欄にはアドボカシーの概念を取り入れる以前の旧来型のリレーションシップ・マーケティングを中心に整理している。そして、ここにまとめているものは現在、多くの企業が実施しているリレーションシップ・マーケティングの実態を表しているとも言える。

図7 リレーションシップとアドボカシーの比較表

	リレーションシップ	アドボカシー
理論の包含範囲	マーケティング全体	リレーションシップ・マーケティングの一部
対象顧客	全顧客	ロイヤルティ醸成を狙う潜在顧客
顧客環境	企業と顧客の力の差は問題にしない	顧客が力をもつ現代の環境に適している
プロモーション活動	企業発想の販売主体	顧客主体の信頼関係重視
ロイヤルティタイプ	行動と態度両方の全タイプを対象	態度のロイヤルティを対象
顧客維持アプローチ	あらゆるベネフィット付与を対象とする	金銭的ベネフィット付与は含まない
CRM	プロモーション活動が多いのが実態	顧客との信頼関係構築を目指す活動
関係性の期間	短期から長期の幅広い期間が対象	長期的な関係性
関係性の質	様々な要素を対象とする	信頼性
関係活動	企業から顧客への働きかけが中心の場合がある	企業と顧客、顧客同士の相互支援活動
利益対象	企業利益優先	顧客利益優先
製品品質	製品品質は一つの要素	最高の品質を志向する
企業活動	企業観点の活動が中心の場合も含む	顧客観点の活動が中心となるため、企業には誠実性や透明性が求められる

出所：筆者作成

6. 理論化にむけて

これまでみてきたように、リレーションシップ・マーケティングは様々な個別の問題から理論体系を整理することが必要であり、一義的な切り口で各現象や戦略を理論化することは難しい。例えば、現在の企業が行う CRM をみても、企業の売上至上主義から営業的なプッシュメールを日に何回も配信する企業は多く、企業論理からすれば顧客に有益な情報を送信しているため関係性構築に貢献していると主張するかもしれない。ただ、多くの場合このような活動は押し売りの営業活動と顧客からみなされ、関係性構築どころか迷惑行為と認識され顧客の信頼を失う結果となる場合が多い。それでは、企業はなぜ止めないかというと、数百万通の大量のメール配信を行えば、それなりに売上があがる場合があるからである。顧客からすると格安情報さえ入手できればよく、企業との関係性など期待していない場合もある。CRM といっても様々な顧客との関係性を扱う必要があり、リレーションシップ・マーケティングはマーケティング全体を包含する一般理論化を目的にしているため、このような取り組みも包含しなければならないのである。

一方、最上級のロイヤルティ醸成を狙って顧客との長期的で強固な関係性を志向するカスタマー・アドボカシーの考え方は、様々な観点で一般的なリレーションシップ・マーケティングの考え方とは異なる部分があることが確認できる。例えば、上記の事例で売上至上主義のメールマーケティングとアドボカシーのメールマーケティングの目的と効果を同じ理論で考えた場合、メール送信の頻度、コンテンツ情報の量、顧客セグメンテーションの必要性など全く異なる判断基準で実施されることが予想される。前者においては、メール頻度と情報量はできるだけ多く、顧客セグメンテーションは行わず全員配信した方が効果的という話となるが、後者の場合、頻度、情報量、セグメンテーションの必要性などを十分に吟味することにより長期的な関係性構築を志向することになるだろう。大量生産大量消費の時代では、統一的な考え方によってある程度一般化することができたかもしれないが、マーケティング環境が多様化し様々な顧客タイプが出現している昨今の状況に鑑みると、丁寧な個別理論の体系化が今後より一層求められると考える。顧客志向性が高い環境におけるマーケティング研究について、リッツカールトンやノードストロームなどの企業を扱ったケーススタディなどは豊富にあるものの、体系化された一般理論については研究が進んでいないのが現状である。今まで構築されてきた理論では説明できない有用な現象が多くあるため、理論化を進める意義は大きいと考える。

7. まとめ

リレーションシップ・マーケティングが普及するきっかけとなった Christopher et al. (1991) の著書の中で、特徴的な概念として紹介されている最上位顧客がアドボケートである。それから 20 年の歳月を経て、顧客側に寄り添うマーケティングを行うことが求められている現代の顧客環境において、注目が高まっているカスタマー・アドボカシーはリレーションシップ・マーケティングとの関係性の深さを示している。リレーションシップ・マーケティングの概念やカスタマー・アドボカシーの中核概念との関係の考察から分かるように、カスタマー・アドボカシーはリレーションシップ・マーケティングの体系の一部に位置づけることができる。

しかし、リレーションシップ・マーケティングは、マーケティング理論全体を包含するパラダイムと唱える学者も存在する広範囲のものでありながら、統一的な理論となり得ないと結論づける学者も存在する。本稿では、今までのリレーションシップ・マーケティングの考え方によって、カスタマー・アドボカシーの考察を進めることは困難であり、概念の拡大と深掘りが必要であることが確認できた。企業が進めるリレーションシップ・マーケティングの現状では、プロモーションが主体となる企業発想の営業的なものが多く散見され、究極の顧客志向と言われるカスタマー・アドボカシーを志向するためには真逆な取り組みとなる場合が多々ある。カスタマー・アドボカシーについては、個別の理論として考察を深める必要がある。

【参考文献】

- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54, January, 42-58.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), Fall, 310-23.
- Bendapudi, Neeli and Leonard L. Berry (1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers," *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Berry, Leonard L. (1983), "Relationship Marketing," in Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D. eds, *Emerging Perspectives on Services Marketing* American Marketing Association, Chicago, 25-28.
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Computing through Quality!*, New York: The Free Press, 136-142.
- Blattberg, Robert C., Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston, Harvard Business School Press. 小川孔輔、小野譲司監訳『顧客資産のマネジメント：カスタマー・エクイティの構築』ダイヤモンド社、2002 年。
- Chaudhuri, Arjun and Morris B. Holbrook (2001), "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect

- to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty,” *Journal of Marketing*, 65(2), April, 81-93.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Chu, Kuo-Ming (2009), “The Construction Model of Customer Trust, Perceived Value and Customer Loyalty,” *The Journal of Academy of Business*, 14(2), March, 98-103.
- Dick, Alan S. and Kunal Basu (1994), “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Fuggetta, Rob (2012), *Brand Advocates: Turning Enthusiastic Customers into a Powerful Marketing Force*, Wiley.
- 土方奈美訳『アンバサダーマーケティング』日経BP、2013年。
- Garbarino, Ellen and Mark Johnson (1999), “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships,” *Journal of Marketing*, 63(2), April, 70-878.
- Grönroos, C. (1994), “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing,” *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1996), “Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications,” *Management Decision*, 34(3), 5-15.
- Grönroos, C. (1997), “From Marketing Mix to Relationship Marketing-Toward Paradigm Shift in Marketing,” *Management Decision*, 35(4), 322-329.
- Gummesson, Evert (1991), “Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer,” *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-75.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (1997), *The Service Profit Chain*, The Free Press. 島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営—企業利益を高めるCS戦略—』日本経済新聞社、1998年。
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (2003), *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, The Free Press.
- Kale, Sudhir H. (2004), “CRM Failure and the Seven Deadly Sins,” *Marketing Management*, 13, September-October, 42-46.
- Kumar, V. and Denish Shah (2004), “Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century,” *Journal of Retailing*, 80, 317-330.
- Kumar, V. (2008), *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*, Pearson Prentice Hall.
- Möller, K. and Halinen, A. (2000), “Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions,” *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 29-54.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), “The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(3), July, 20-38.
- Murphy, Patrick E., Gene R. Laczniak, and Graham Wood (2007), “An ethical basis for relationship marketing: a virtue ethics perspective,” *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 37-57.
- Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, 69(4), October, 167-176.
- Prahalad, C.K. and Venkat Ramaswamy (2004), “Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation,” *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser, Jr. (1990), “Zero Defections: Quality Comes to Services,” *Harvard Business Review*, 68(5), September/October, 105-111.
- Reichheld, Frederick F. and Phil Scheffer (2000), “E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web,” *Harvard*

- Business Review*, 78, July/August, 105-113.
- Sawhney, M. and Kotler, P. (2001), "Marketing in the age of information democracy", in Iacobucci, D. (Ed.), *Kellogg on Marketing*, John Wiley Ltd, 386-408.
- Selnes, Fred (1998), "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-seller Relationships," *European Journal of Marketing*, 32(¾), 305.
- Sheth, J.N. (2002), "The Future of Relationship Marketing," *Journal of Services Marketing*, 16(7), 590-592.
- Stephen T. Andrew and Jeff Galak (2012), "The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace," *Journal of Marketing Research*, 49(5), October, 624-639.
- Urban, Glen L. (2004), "The Emerging Era of Customer Advocacy," *MIT Sloan Management Review*, Winter, 77-82.
- Urban, Glen L. (2005), *Don't Just Relate- Advocate*, Wharton School Publishing. 山岡隆志訳『アドボカシー・マーケティング』英治出版、2006年。
- Walz, A. M. and Celuch, K. G. (2010), "The Effect of Retailer Communication on Customer Advocacy: The Moderating Role of Trust," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 23, 95-110.
- Wind, Yoram (2008), "A Plan to Invent the Marketing We Need Today," *MIT Sloan Management Review*, Summer, 21-28.
- 山岡隆志 (2009a)、「カスタマー・アドボカシーの展望—顧客を支援するマーケティング—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第69号、265-278。
- 山岡隆志 (2009b)、『顧客の信頼をかちとる18の法則—アドボカシー・マーケティング—』日本経済新聞出版社。
- 山岡隆志 (2010)、「カスタマー・アドボカシーの中核概念」、『季刊マーケティングジャーナル』AUTUMN 118号、4-16。
- 山岡隆志 (2011)、「カスタマー・アドボカシーと顧客志向」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第72号、77-92。